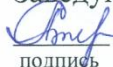



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 А.А. Ступина
подпись инициалы, фамилия
« 16 » июня 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.05 – Бизнес-информатика

Информационный реинжиниринг процесса обслуживания клиентов
в мебельной компании

Руководитель  16.06.16 доцент, канд. техн. наук
подпись, дата

Е.А. Антамошкина

Выпускник  16.06.16
подпись, дата

М.В. Шатров

Нормоконтролер  16.06.16
подпись, дата

Е.А. Антамошкина

РЕФЕРАТ

К бакалаврской работе на тему «Информационный реинжиниринг процесса обслуживания клиентов в мебельной компании».

Целью данной бакалаврской работы является: разработать рекомендации, направленные на улучшение качества процесса обслуживания клиента в мебельной компании и построить модель основного бизнес-процесса обслуживания клиентов «как надо» с помощью программного продукта Visio после проведения информационного реинжиниринга.

Объектом исследования является мебельная компания ООО «Эконом мебель».

Задачи для достижения поставленной цели:

- изучить процессный подход и особенности информационного реинжиниринга бизнес-процессов;
- провести анализ деятельности рассматриваемой организации и выполнить анализ бизнес-процесса обслуживания клиентов «как есть»;
- создать модель основного бизнес-процесса обслуживания клиентов «как надо» и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Эконом мебель».

Бакалаврская работы объемом 50 страниц печатного текста состоит из трех частей.

В теоретической части был рассмотрен и охарактеризован процессный подход и особенности информационного реинжиниринга. Также были рассмотрены цели, задачи и этапы информационного реинжиниринга .

В аналитической части была проанализирована основная деятельность рассматриваемой предметной области, выявлены какие бизнес-процессы мебельной компании являются основными, а какие вспомогательными на основе этого, выявлены слабые места процессов, и приоритетные ориентиры для совершенствования.

В третьей практической части за счет внедрения информационной системы проведен информационный реинжиниринг, были построены модели основ-

ных бизнес-процессов «как надо» и с помощью диаграммы Исикавы была выявлена основная проблема мебельной компании и описаны предложенные решения этой проблемы.

Список использованных источников состоит из 20 источников.

Работа содержит следующий перечень табличного и графического материала: 3 таблицы и 11 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	2
ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретическая часть	7
1.1 Основы процессного подхода	7
1.2 Сущность, цели и задачи информационного реинжиниринга	9
1.3 Способы описания бизнес – процессов	17
1.4 Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга бизнес-процессов	19
1.5 Общая оценка деятельности мебельных компаний в России.....	23
2.1 Описание деятельности мебельной компании ООО «Эконом мебель»....	25
2.2 Организационно-управленческая структура компании ООО «Эконом-Мебель»	26
2.2 Функциональная модель ООО «Эконом мебель»	29
2.4 Характеристика основных бизнес-процессов обслуживания клиентов «как есть»	32
2.5 Выявление недостатков в существующей модели обслуживания клиентов	34
3 Практическая часть	38
3.1 Внедрение информационной системы для процесса обслуживания клиентов	38
3.2 Разработка и описание новых моделей обслуживания клиентов «как надо» с внедренной ИС 1С: «Торговля и склад»и предложенные решения по повышению конкурентоспособности ООО «Эконом мебель»	39
3.3 Анализ других существующих решений на примере других мебельных компаний	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	49

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях предприятие является основным звеном рыночной экономики, поскольку именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги. Внедрение системы постоянного совершенствования в организации является повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности компании за счет повышение производительности, эффективности и адаптивности ее бизнес-процессов.

Предметной областью для проведения информационного реинжиниринга процесса обслуживания клиента в мебельной компании, была выбрана компания ООО «Эконом мебель». Необходимость реинжиниринга связывается с высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику.

Актуальность: в настоящее время, на рынке продаж мягкой и корпусной мебели существует очень много компаний по ее выпуску. Конкурентоспособность без совершенствования процесса обслуживания клиентов будет значительно падать. Для того что бы сохранить доверие клиентов и увеличить их количество, повысить конкурентоспособность, необходимо улучшать работу компании, процессы в ней, на что и нацелена данная бакалаврская работа.

Целью данной бакалаврской работы является: улучшение качества процесса обслуживания клиента в мебельной компании.

Задачи решаемые в ходе выполнения бакалаврской работы:

- изучить процессный подход и особенности информационного реинжиниринга бизнес-процессов;
- провести анализ деятельности рассматриваемой организации и выполнить анализ бизнес-процесса обслуживания клиентов «как есть»;

– создать модель основного бизнес-процесса обслуживания клиентов «как надо» и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Эконом мебель».

– построить модель основного бизнес-процесса обслуживания клиентов «как будет» с помощью программного продукта Visio после проведения информационного реинжиниринга.

Перейдем к реализации, поставленных целей и задач.

1 Теоретическая часть

1.1 Основы процессного подхода

Изучение содержания концепции «процессного подхода» невозможно без уточнения терминов «процесс» и «процедура», используемых также в разных версиях стандартов ИСО 9000.

Различные авторы при раскрытии содержания «процессного подхода» используют понятия процесс и процедура, часто ставят равенство между ними или заменяют их друг на друга. Однако, следует отметить, что если процесс преобразовывает входы в выход, изменяя их состояние, то процедура это установленный способ осуществления процессов. Следовательно, процесс – средство, с помощью которого достигаются цели политики и стратегии в области качества, а процедура – средство понимания и осуществления процессов.

Процессный подход предполагает объединение функций отдельных подразделений, связанные с конкретными процессами, в единую цепочку действий, что позволяет руководству предприятия перераспределить функции между подразделениями и делегировать полномочия по принятию оперативных решений на уровень конкретного исполнителя (владельца) процесса [1].

Процессный подход основывается на нескольких принципах. Внедрение этих принципов позволяет значительно повысить эффективность работы, однако вместе с тем, требует и высокой корпоративной культуры.

При внедрении управления по процессам важно придерживаться следующих принципов:

- принцип взаимосвязи процессов. Организация представляет собой сеть процессов. Процессом является любая деятельность, где имеет место выполнение работ. Все процессы организации взаимосвязаны между собой;

- принцип востребованности процесса. Каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы. У результатов процесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний;

- принцип документирования процессов. Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизовать процесс и получить базу для изменения и дальнейшего совершенствования процесса;

- принцип контроля процесса. Каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты;

- принцип ответственности за процесс. В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

Переход от функционального управления к процессному требует от сотрудников постоянной совместной работы, несмотря на то, что они могут относиться к различным подразделениям. От того, насколько удастся обеспечить эту совместную работу, будет зависеть «работоспособность» принципов, заложенных в процессный подход.

Так же процессный подход предполагает наличие ключевых элементов, без которых он не может быть внедрен в организации.

К таким ключевым элементам относятся:

- вход процесса;
- выход процесса;
- ресурсы;
- владелец процесса;
- потребители и поставщики процесса;
- показатели процесса.

За счет того, что процессный подход создает горизонтальные связи в работе организации, он позволяет получить ряд преимуществ, в сравнении с функциональным подходом.

Основными преимуществами процессного подхода являются:

- координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- ориентация на результат процесса;

- повышение результативности и эффективности работы организации;
- прозрачность действий по достижению результата;
- повышение предсказуемости результатов;
- выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- исключение не востребуемых процессов;
- сокращение временных и материальных затрат [2].

Таким образом, процессный подход является инструментом, с помощью которого создаются и поддерживаются условия, необходимые для обеспечения качества процессов производства, гарантирующие удовлетворение внутреннего и внешнего потребителя.

1.2 Сущность, цели и задачи информационного реинжиниринга

Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение. Поскольку конечной целью реинжиниринга являются нововведения (т.е. инновации), то реинжиниринг в более узком понимании есть реинжиниринг инноваций.

Информационный реинжиниринг представляет собой методы и средства коренного пересмотра, перепроектирования информационных сетей и процессов с целью достижения резких, например, «порядковых» улучшений в ключевых показателях информационных сетей и систем, в частности. по показателям типа «производительность-стоимость», «время-обмен информации», «функционирование-документация», «технология-удобство» и др. Реинжиниринговые мероприятия изменяют работу (из моноплановой она становится многоплановой), роль работника (от подконтрольного исполнителя – к принятию самостоятельных решений), оценку эффективности работы и оплаты труда (от оценки трудозатрат – оценке результата), роль менеджера (от контролирующей функ-

ции – к тренинговой) и, самое главное, организационную структуру (от иерархической – к матричной и сетевой).

Пример: Сокращение времени принятия решения и цикла подготовки и подписания документов, например, средствами компьютерного делопроизводства, сетями связи и экспертными системами, которые обеспечивают доступ руководителя, принимающего решения, ко всем этапам, узлам и инструментариям подготовки решения; перенос акцента с проблемы «Как делать?» на проблему «Что делать?». Отмечу, что популярную в информационных системах, сетях технологию, «удаленный сервер данных и клиентский доступ» можно считать реинжиниринговой. Реинжиниринг системы подготовки докладов, отчетов, например, может свести цикл подготовки отчета с 20-30 операций до 5-10. Простое усовершенствование не может дать таких результатов.

Целью реинжиниринга бизнес-процессов – целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленные на оптимизацию организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков удовлетворения потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания [3].

Определение «реинжиниринг» содержит три ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)».

Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- почему компания делает то, что она делает;
- почему компания делает это таким способом;
- какой хочет стать компания.

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

Радикальный. Радикальное перепроектирование – это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10-100%, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском.

Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500-1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

При реинжиниринге осуществляется либо перепроектирование, либо совершенствование бизнес-процессов.

Таблица 1 – Сущность реинжиниринга

Вид реинжиниринга	Ситуация для применения
Кризисный реинжиниринг (перепроектирование)	Состояние глубокого кризиса (потеря конкурентоспособности, отказ потребителей от товаров и т.п.)
Реинжиниринг развития (совершенствование)	Удовлетворительное текущее положение при нежелательных тенденциях и неблагоприятных прогнозах. Благополучная ситуация при желании ускорить и увеличить отрыв от конкурентов

Более подходящим следует рассмотреть именно реинжиниринг развития (совершенствование) потому что рассматриваемая предметная область не находится в состоянии глубокого кризиса, а лишь в состоянии сложной борьбы с конкурентами и с целью повышения конкурентоспособности необходимо провести совершенствование бизнес-процесса обслуживания клиентов ООО «Эконом мебель».

В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);
- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);
- мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);
- позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);
- создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

Главной причиной реинжиниринга информационной системы является расхождение между требованиями к информационной системе со стороны предприятия и ее действительными характеристиками. Такое расхождение имеет тенденцию к нарастанию со временем. Относительно небольшое расхождение позволяет говорить о необходимости модернизации информационной системы, сильное – о необходимости реинжиниринга информационной системы.

Основными причинами, также приводящими к реинжинирингу информационных систем, являются:

- моральное устаревание информационной системы (информационных технологий, пользовательских и программных интерфейсов, используемых в составе ИС);

- физическое устаревание информационной системы (износ ее аппаратных компонентов);

- причины организационного характера (связанные с окружением информационной системы, бизнес-процессами предприятия, пользователями системы).

В рамках процесса реинжиниринга ИС (в независимости от методологии) принято выделять следующие наиболее существенные этапы:

- формирование команды реинжиниринга;
- сбор претензий к системе;
- создание спецификации требований к системе;
- актуализация структурных моделей системы;
- генерация альтернатив реинжиниринга системы;
- выбор оптимальной альтернативы;
- реализации выбранной альтернативы.

Одним из наиболее важных этапов является формирование команды реинжиниринга ИС. Команда обязательно должна иметь лидера, который будет принимать стратегические решения, и координатора, который будет организовывать их реализацию. Также в команду должны входить: специалисты по информационным технологиям вообще, специалисты по ИТ в этой ИС, разработчики, представители групп пользователей предприятия заказчика. Последние будут отражать интересы большинства пользователей информационной системы, а также будут способствовать внедрению обновленной системы на предприятии. Пользователи сопротивляются нововведениям и поэтому необходима их моральная подготовка, которую удобнее провести при посредничестве таких представителей групп пользователей. Рекомендуется также включать в команду реинжиниринга независимых экспертов. Численный состав команды рекомендуется ограничивать 10 членами. При необходимости сбора более многочисленной команды, необходимо выделить «ядро» (не более 10 человек) и «окружение». Члены команды РИС со стороны предприятия заказчика должны быть временно освобождены от должностных обязанностей. Перед началом проекта

реинжиниринга информационной системы необходимо получить поддержку руководства предприятия. Без выделения ресурсов (своевременного и в необходимом объеме) реинжиниринг обречен на провал. При этом часто возникает задача обоснования для руководства предприятия необходимости именно реинжиниринга информационной системы, а также невозможности ограничиться только отдельными исправлениями в информационной системе. Решения команды РИС должны иметь статус приказа руководителя предприятия. Всем членам команды реинжиниринга необходимо разъяснить цели и задачи проекта, его особенности и ограничения. На следующем этапе проводится сбор и обработка претензий пользователей информационной системы. От конечных пользователей можно получить конкретные замечания по функционированию ИС, а от руководства – пожелания в плане стратегического развития информационной системы. Следует помнить, что эти замечания еще не являются требованиями к системе, а служат лишь симптомами ее несовершенства. Пользователи и руководство могут сообщить лишь о видимых проявлениях. В основном, они сводятся к замечаниям по удобству пользовательского интерфейса информационной системы, быстродействию и полноте реализации отдельных функций системы. Кроме того, обычно ни пользователи, ни руководство не видят в целом, в комплексе проблему с информационной системой. Процедур сбора претензий на сегодняшний день существует достаточно много (анкетирование, интервьюирование, наблюдение за работой и т.п.). Следует отметить, что обычно пользователи занимают пассивную позицию и необходимо их дополнительно стимулировать. Собранные претензии могут противоречить друг другу. Нужно установить их приоритеты и обоснованность. Поэтому перед составлением спецификации требований необходима обработка собранных претензий. Разработчики должны выяснить, что лежит в основе этих претензий, какие глубинные недостатки информационной системы их порождают. Составление спецификации требований можно проводить по известным методикам, например. Спецификация для реинжиниринга информационной системы должна позволить с одной стороны сохранить общее назначение системы, а с другой позво-

литель существенно развить систему, не потеряв этого назначения. При составлении спецификации рекомендуется использовать требования, сформулированные в техническом задании, по которому была разработана существующая информационная система. Требования можно разделить на два типа: функциональные и нефункциональные. К функциональным требованиям относятся: требования к бизнес-функциям (высокоуровневые цели предприятия или заказчика информационной системы); требования к целям и задачам информатизации (цели и задачи, которые помогает решать информационная система); требования к функциям информационной системы (что необходимо реализовать); системные требования (могут включать также требования к квалификации персонала). К нефункциональным относятся: бизнес-правила (корпоративная политика, постановления правительства, стандарты и т.п.); атрибуты качества информационной системы (характеристики, важные для пользователей и разработчиков); внешний интерфейс (не только пользовательский, но и программный); ограничения (дополнительные требования). Очевидно, для перепроектирования информационной системы требуются ее структурные модели (функциональная, информационная, архитектурная, объектно-ориентированная и т.п.). Причем, в актуальном состоянии, т.е. модели, описывающие информационную систему в том виде и в том состоянии, в котором она существует и эксплуатируется. Однако часто приходится сталкиваться с отсутствием таких структурных моделей или их несоответствием системе. Поэтому, перед перепроектированием требуется актуализация структурных моделей информационной системы.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса». Будущий образ фирмы – упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Модель бизнеса – это представление основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы. Модели составляются при помощи специальных компьютерных программ. Модели

бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга [4].

Все бизнес-процессы необходимо про идентифицировать и после решить, какие именно из них требуют реинжиниринга и каким должен быть его порядок. Следовательно, весь процесс реинжиниринга можно разбить на этапы:

1. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.

3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса – прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

- перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

- формируются новые функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

- создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта реинжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;

– производится тестирование новой модели – ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

5. Контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности.

Информационный реинжиниринг бизнес – процессов приводит к кардинальным улучшениям состояния предприятия – повышению управляемости, снижению расходов непроизводственного назначения, повышению заинтересованности и, в конечном итоге, повышению производительности труда персонала [5].

1.3 Способы описания бизнес-процессов

Способы описания бизнес-процессов – представление информации о бизнес-процессах компании в том или ином виде. Сегодня различают три способа описания – текстовый, табличный и графический [6].

Описание бизнес-процессов текстовым способом – это создание регламентирующих документов и стандартов предприятия, в которых словами последовательно описываются процессы предприятия. Данный способ подходит компаниям, которые хотят оптимизировать процессы «как есть». С целью оптимизировать процессы «как должно быть» текстовый способ описания не подходит. Сплошной текст не позволяет посмотреть на бизнес-процессы компании системно и провести их анализ. Еще одним недостатком текстового метода является практически невозможность (или большие трудозатраты) внесения изменений в регламентирующие документы.

Следующий способ описания бизнес-процессов – табличный. На рисунке 1 рассмотрим такой пример.

ТАБЛИЧНАЯ ФОРМА ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССА

Наименования выполняемого действия	Выполняют			
	Кто	Когда	На основании чего выполняется	Чем подтверждается выполнение
Действие	Должность		Документ	Документ
Пояснения				
Действие	Должность		Документ	Документ
Пояснения				

Рисунок 1 – Табличная форма описания бизнес-процесса

Данный способ является более структурированным, чем предыдущий и подходит для небольших компаний (отпадает необходимость покупать инструменты описания бизнес-процессов). Такая форма представления бизнес-процессов позволяет видеть их более структурно и может применяться для описания бизнес-процессов в приложении к задачам автоматизации, а иногда и для задач анализа и оптимизации.

Последний и наиболее эффективный способ описания бизнес-процессов – графический, рассмотрим пример на рисунке 2.

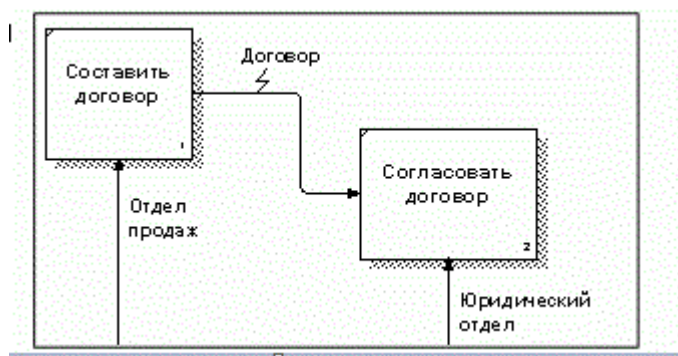


Рисунок 2 – Графический пример описания бизнес-процесса

Графический способ заключается в построении моделей взаимосвязанных бизнес-процессов. Удобный для использования информации во время анализа и оптимизации, он позволяет структурно взглянуть на деятельность предприятия, осуществить ее логический анализ [7].

Описание бизнес-процессов с использованием специальных инструментов позволяет автоматизировано формировать регламентную документацию по процессам, оперативно вносить в нее необходимые изменения, и проверять правильность построенных моделей в автоматическом режиме. При этом одна и та же информация может быть представлена разными способами, в зависимости от целей ее использования [8].

1.4 Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Задачи, которые приходится решать в ходе реинжиниринга, обычно характеризуются высокой степенью сложности и большой ответственностью. Опыт неудач первых лет развития этого направления показал, что успешный реинжиниринг не может быть осуществлен без твердой методологической основы. Сегодня предлагается несколько методологий проведения реинжиниринга (BPR - Business Process Reengineering), разработанных ведущими консалтинговыми фирмами мира.

Исторически большинство консалтинговых фирм основывали свои подходы к реинжинирингу, исходя из CASE-технологии разработки информационных систем. Здесь можно отметить такие известные фирмы, как – методология Construct и – методология Eagle. П. Хармон, рассматривая методологии этих фирм в своем обзоре, отмечает их ориентацию на профессионалов в области ИТ и направленность на разработку поддерживающих информационных систем.

CASE-технологии использовались в реинжиниринге практически с момента его появления. Однако их ориентация на разработчиков информационных систем привела к тому, что теперь их начинают объединять с другими современными технологиями – в первую очередь, с объектно-ориентированными. Имитационное моделирование обеспечивает не только наиболее глубокое пред-

ставление моделей для непрограммирующего пользователя, но и наиболее полные средства анализа таких моделей. Модели создаются в виде потоковых диаграмм, где представлены основные рабочие процедуры, используемые в компании, описано их поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Впрочем, построение реальных имитационных моделей довольно трудоемкий процесс, а их детальный анализ, выходящий за рамки простого сбора статистики по срокам и стоимостям, зачастую требует от пользователя специальной подготовки. Для описания рабочих процедур может понадобиться дополнительное программирование. Чтобы преодолеть эти трудности, сегодня начинают использовать методы инженерии знаний. Во-первых, с их помощью можно непосредственно представлять в моделях плохо формализуемые знания менеджеров о бизнес-процессах и, в частности, о рабочих процедурах. Во-вторых, решается проблема создания интеллектуального интерфейса конечного пользователя со сложными средствами анализа моделей. Методы быстрой разработки приложений позволяют сокращать время создания поддерживающих информационных систем и, следовательно, используются не только в ходе реинжиниринга компании, но и на этапе эволюционного развития, сопровождающегося постоянными модификациями и улучшениями информационных систем компании. Современный период характеризуется активным переходом к использованию интегрированных методологий и инструментальных средств [9].

В настоящее время широко используются и пользуются большой популярностью несколько стандартов моделирования бизнес-процессов:

- семейство стандартов IDEF (в частности, IDEF0, DFD, IDEF3);
- семейство стандартов ARIS (в частности, нотация eEPC);
- семейство стандартов UML (Usecase diagram, activity diagram).

Каждое из этих семейств стандартов представляет собой определенную методологию, и реализовано рядом программных продуктов (CASE-средств). Наиболее популярное ПО, реализующее ту или иную методологию, представлено в таблице ниже [10].

Таблица 2 – Методология и программное обеспечение

Методология	Программное обеспечение
IDEF	AllFussion Business Modeler (BPwin), MS Visio
ARIS	ARIS Toolset
UML	Rational Rose, MS Visio, ARIS Toolset
BPMN	MS Visio, Elma, BizAgi

При введении процессного управления параллельные внедрения систем автоматизации информационного обеспечения бизнес-процессов становятся не просто тенденцией современного управления, а жизненно необходимой составной частью. На сегодняшний день лидерами рынка программных средств, предназначенных для моделирования и интеграции деятельности предприятия, являются ARIS ToolSet которые определили стандарты в этой области на ближайшие годы.

ARIS Toolset – многопользовательская среда описания и анализа рабочих процессов предприятий, поддерживающая разработку сложных гетерогенных информационных систем, и сопровождающая весь цикл разработки <анализ - проектирование – реализация>. Применение этих инструментальных средств позволяет многократно сократить длительность этапа проектирования при гарантированном уровне проектных решений. Система предназначена для поддержки работы специалистов, анализирующих и выстраивающих (оптимизирующих) рабочие процессы на предприятиях, внедряющих системы управления предприятиями, и сопровождающих эти системы [11].

Методология IDEF. Это, пожалуй, наиболее глубоко проработанная и наиболее обширная методология, которая позволяет описывать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки (например, маркетинг или финансы), различные объекты в компании и действия над ними (например, весь комплекс процессов обработки и выполнения заказа клиента). Методология IDEF состоит из 14 компонент, наиболее важными из которых являются:

- IDEF0 (методология моделирования функциональных блоков);

- IDEF1 (методология моделирования информационных потоков в компании);
- DEF2 (методология моделирования динамики развития компании);
- IDEF3 (методология документирования бизнес-процессов в компании);
- IDEF4 (методология описания различных объектов в компании и действий над ними);
- IDEF5 (методология описания текущего состояния компании и тенденций его изменения).

Также данная методология отражает состояние и динамику развития бизнес-единиц компании и компании в целом.

Аббревиатура UML расшифровывается как Unified Modeling Language (унифицированный язык моделирования).

UML включает в себя ряд типов диаграмм, некоторые из которых могут быть использованы для моделирования бизнес-процессов. В частности, это диаграмма прецедентов (Use-case diagram) и диаграмма действий (Activity Diagram). Диаграмма прецедентов служит для моделирования типичных сценариев работы с системой. Диаграмма прецедентов состоит из прецедентов (use-case) – типичных взаимодействий между пользователем и компьютерной системой – и субъектов (actor) – ролей, которые пользователи играют относительно системы. Также на ней могут быть указаны отношения между прецедентами: связь расширения (extends) и связь использования (uses). Диаграмма действий имеет много общего с блок-схемой, но на ней можно также показывать параллельные процессы. Диаграмма состоит из действий, некоторых задач, которые должны быть выполнены человеком или компьютером – условных и безусловных переходов, и распараллеливания.

Спецификация BPMN описывает условные обозначения для отображения бизнес-процессов в виде диаграмм бизнес-процессов. BPMN ориентирована как на технических специалистов, так и на бизнес-пользователей. Для этого язык использует базовый набор интуитивно понятных элементов, которые позволяют определять сложные семантические конструкции. Кроме того, специфика-

ция BPMN определяет, как диаграммы, описывающие бизнес-процесс, могут быть трансформированы в исполняемые модели на языке BPEL. Спецификация BPMN 2.0 также является исполняемой и переносимой (то есть процесс, нарисованный в одном редакторе от одного производителя, может быть исполнен на движке бизнес-процессов совершенно другого производителя, при условии, если они поддерживают BPMN 2.0).

Основная цель BPMN – создание стандартного набора условных обозначений, понятных всем бизнес-пользователям. Бизнес-пользователи включают в себя бизнес-аналитиков, создающих и улучшающих процессы, технических разработчиков, ответственных за реализацию процессов и менеджеров, следящих за процессами и управляющих ими. Следовательно, BPMN призвана служить связующим звеном между фазой дизайна бизнес-процесса и фазой его реализации.

В настоящий момент существует несколько конкурирующих стандартов для моделирования бизнес-процессов. Распространение BPMN поможет унифицировать способы представления базовых концепций бизнес-процессов (например, открытые и частные бизнес-процессы, хореографии), а также более сложные концепции (например, обработка исключительных ситуаций, компенсация транзакций).

1.5 Общая оценка деятельности мебельных компаний в России

Российский мебельный рынок нередко оценивают, как «слабоструктурированный». Это утверждение верно только для больших компаний с широким ассортиментом мебели. Сюда относятся 10-12 крупных фирм, сумевших создать собственное производство или модернизировать оставшиеся с советских времен заводы. Эти компании имеют собственные сбытовые сети, проводящие политику горизонтальной (скупка профильных предприятий) и вертикальной (ориентация на самостоятельное изготовление древесных плит, фурнитуры, для чего приобретаются или создаются деревообрабатывающие фирмы и леспромпхозы, литейные производства) интеграции. Такие фирмы сейчас занимают до 20% рынка.

Примерно 30% рынка приходится на мебельные фабрики, созданные в советский период, но не сумевшие обновить свой производственный парк, сформировать успешную маркетинговую стратегию. Подобные фирмы выпускают в значительном количестве мебель, относящуюся к низшему и среднему ценовым сегментам, но их производство нередко находится на грани рентабельности. Такие компании довольно часто выставляются на продажу. Практически все они находятся в регионах и ориентируются в своей сбытовой политике на небольшие населенные пункты. Средняя стоимость подобного предприятия -- 700 тыс. долл. Основную ее часть формирует цена объектов недвижимости и других материальных активов. Как правило, срок окупаемости вложений составляет 3,5-4 года.

По данным Центра по развитию мебельной промышленности, основной объем мебельного рынка составляет бытовая мебель, доля которой -- 75% от суммарных продаж. Оставшаяся часть приходится на офисную и специальную мебель, причем ее доля постоянно растет. Впрочем, до 40% продаваемой в нашей стране мебели произведено за рубежом. Дорогостоящая продукция для дома и офиса, востребованная в крупных городах РФ (здесь достаточно велика часть населения с доходами свыше 300 долл. на одного члена семьи), поставляется в основном из Германии, Италии, Испании и Польши. Более дешевую продукцию предлагают белорусские производители. Если говорить об экспорте, то из России вывозится не свыше 15% мебели. Причем зарубежные потребители заинтересованы прежде всего в получении деревянных комплектующих, а не готовых изделий. Наиболее перспективным регионом для развития мебельного бизнеса сейчас выступает Москва, по продажам занимающая 25% российского мебельного рынка. Если прибавить сюда еще и Подмоскovie, то долю московского региона можно оценить в 40% отечественного рынка мебели.

2 Аналитическая часть

2.1 Описание деятельности мебельной компании

ООО «Эконом мебель»

ООО «Эконом мебель» является коммерческой организацией, созданной для осуществления финансово – хозяйственной деятельности. ООО «Эконом мебель» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование, товарный знак. Предприятие действует на основе хозяйственного расчета и самофинансирования. Компания несет ответственность за результаты своей производственной и финансовой деятельности и выполнение обязательств перед поставщиками, потребителями, банками и другими юридическими и физическими лицами.

ООО «Эконом мебель» возглавляется генеральным директором Мишин Ю.А. руководитель действует от имени предприятия без доверенности, добросовестно и разумно представляет его интересы на территории района. Руководитель действует на принципе единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с законом, иными нормативными актами Российской Федерации, Уставом и заключенным с ним трудовым договором.

ООО «Эконом мебель» предоставляет продажу корпусной и мягкой мебели. Выбор мебели осуществляется в торговом зале магазина, или же можно заказать мебель в индивидуальной комплектации, полностью соответствующей вашим желаниям.

Также компания предоставляет гарантийное обслуживание. Специалисты быстро откликнутся на заявку покупателя и качественно устранят любую неисправность. Кроме этого компания предлагает воспользоваться следующими услугами:

- кредитная программа, позволяющая сразу после заключения договора с банком стать владельцем мебели. При этом опытные менеджеры расска-

жут об условиях кредитования и помогут подобрать подходящую для клиента кредитную программу;

– разгрузка/погрузка и доставка мебели до места проживания клиента.

В наличии мебельной компании имеется мягкая и корпусная мебель, которые представлены в таблице.

Таблица 3 – мягкая и корпусная мебель ООО «Эконом мебель»

Тип изделия	Модель
Корпусная мебель	Модульные системы «Крокус» и «Пегас», наборы «Венеция» и «Марсель», горка «Флоренция» и «Лотос», прихожие «Сан – Ремо» и «Премиум», кровати «Калипсо» и «Италия»

Окончание таблицы 3

Тип изделия	Модель
Мягкая мебель	Кожаные диваны серии «Манхэттен – 4», диваны с тканевой обивкой «Астон – 2П», кресла «Вест» и «Рим».

Вся имеющаяся в наличии мебель выставлена в торговом зале. Посетители магазина легко могут получить консультацию по интересующей их мебели. В здании магазина находится 2 помещения, в одном непосредственно выставлена мебель, а во втором находится склад с аналогом мебели в разобранном виде той, что выставлена в торговом зале.

2.2 Организационно-управленческая структура компании ООО «Эконом-Мебель»

Организационно-управленческая структура – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков инфор-

мации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно [12].

К организационным структурам предъявляется множество требований, таких как оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость, устойчивость, но основным из них является то, что организационная структура всегда должна соответствовать стратегии предприятия.

В данном разделе описывается организационно-управленческая структура мебельной компании. На верхнем уровне организационно-управленческой структуры находится генеральный директор, именно он управляет всей деятельностью компании. Он занимается вопросами стратегического планирования и развитием фирмы, управляет крупными сделками, заключает договора со сторонними фирмами.

В подчинении у генерального директора находятся исполнительный, коммерческий директор и бухгалтер. Исполнительному директору подчиняется начальник отдела кадров, у которого в распоряжении специалист по кадрам. Исполнительному директору подчиняется начальник производственного отдела, у которого в свою очередь в подчинении сборщики мебели (столяры). Также генеральному директору подчиняется коммерческий директор. У коммерческого директора в подчинении начальник торгового отдела, в свою очередь у которого в подчинении продавцы – консультанты. Более подробно рассмотрим на рисунке 3.

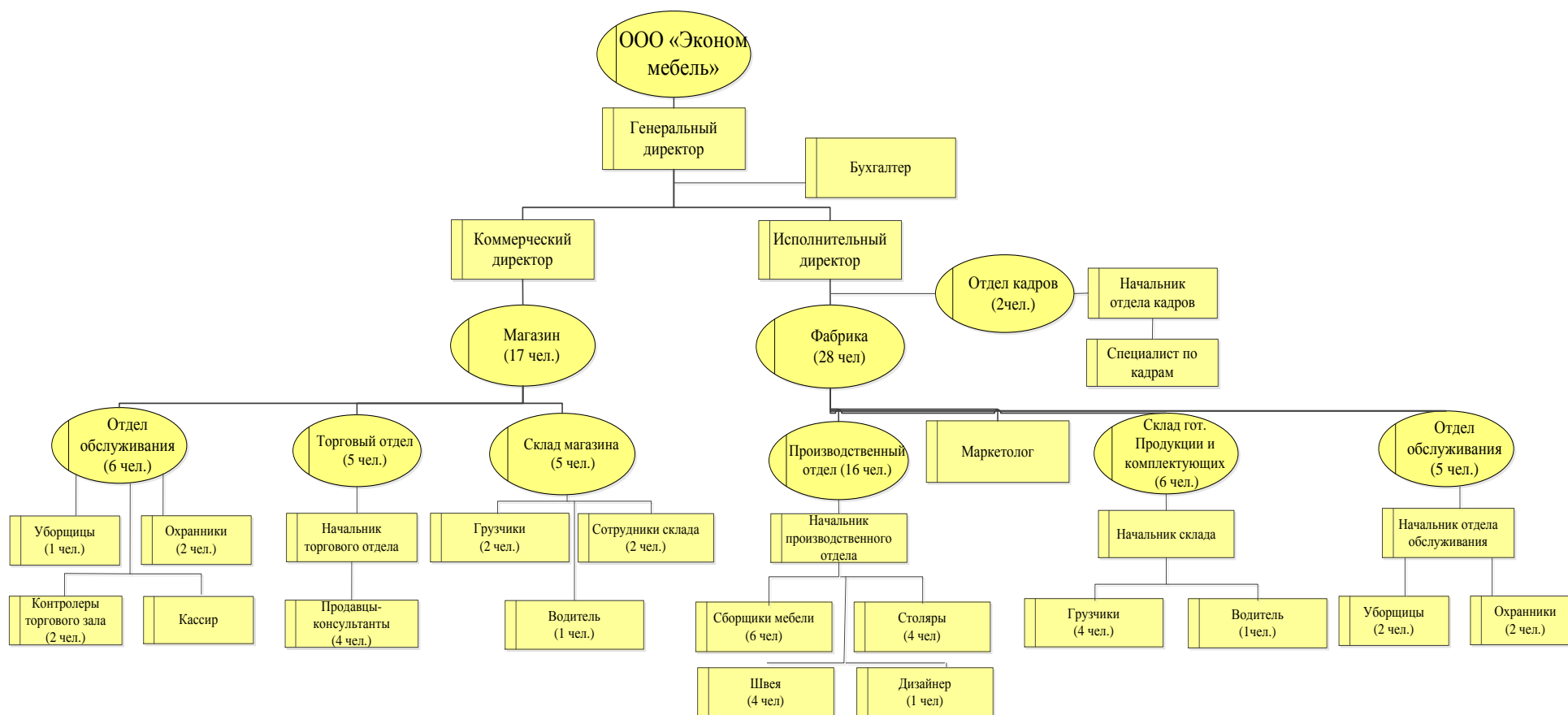


Рисунок 3 – Организационно-управленческая структура ООО «Эконом мебель»

На рисунке 3 представлена иерархическая организационно-управленческая структура ООО «Эконом мебель».

Также хотелось бы отметить кредитного специалиста, который не вошел в организационную структуру, так как не является сотрудником компании, а работником банка – партнера, через которого осуществляются кредитные операции.

Главный бухгалтер несет ответственность за формирование учетно-хозяйственной деятельности. Также отвечает за ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности исполнительному директору.

Коммерческий директор один из руководителей предприятия, фирмы, управляющий продажей и сбытом продукции, торговлей, закупкой товаров.

Начальник отдела продаж и обслуживания отвечает за безопасность компании, ведет полную отчетность продаж автосалона, и отчитывается непосредственно перед исполнительным директором.

Исполнительный директор исполняет приказы, распоряжения, указания генерального директора.

Функция управления в компании занимает первоочередное значение. Важно, чтобы не было лишних уровней управления, когда дело касается решения отдельных вопросов. Каждый сотрудник четко знает свои права и обязанности и добросовестно исполняет их. По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что явных проблем в системе управления не наблюдается. Существует понятное для всех сотрудников распределение управленческих функций.

2.2 Функциональная модель ООО «Эконом мебель»

Функциональная структура – это моделирование функций, выполняемых рассматриваемой информационной системой/объектом, путем создания описательного структурированного графического изображения, показывающего что, как и кем делается в рамках функционирования объекта и объектов, связывающих эти функции, с учетом имеющейся информации [13].

Функциональная модель сети процессов обработки информации должна создаваться в соответствии со следующим примерным перечнем требований:

- строится с точки зрения руководства предприятия. При таком подходе модель должна включать все процессы и их элементы, влияющие на производство конечной продукции;
- содержать процессы, определенные как обязательные в рамках требований соответствующей нормативно-технической документации;
- охватывать все стадии жизненного цикла продукции, относящиеся к сфере деятельности предприятия.

Функциональная модель мебельной компании создана с учетом функции оказания качественных услуг по продаже и обслуживанию мебели. С помощью функциональной модели, мы, можем, наглядно посмотреть благодаря каким основным функциям реализуется работа.

На данной схеме отражены основные функции предприятия. В рамках данной работы более подробно рассмотрим функции которые входят в обеспечение основной деятельности фирмы. Рассмотрим основные функции более подробно.

Кадровая служба осуществляет подбор персонала, составление графика отпусков, составление табеля рабочего времени, приказ о приеме/увольнении сотрудников, ведение учетных записей сотрудников. Осуществление работы с поставщиками: заключение договоров с поставщиками материала для производства, контролирование процесса поставок, расчет с поставщиками.

Работу с клиентами реализуют продавцы консультанты, их работа состоит из: консультирования клиентов, заключение договора с клиентами на изготовление мебели.

Функциональная модель ООО «Эконом мебель» представлена на рисунке 4.

Обеспечение функционирования склада: прием материалов для производства, обеспечивает должное хранение товара, ведение складского учета, выдачу материалов в производственный цех.

Ведение бухгалтерского учета и финансовой отчетности: начисление и перечисление налогов и сборов, учет хозяйственной деятельности компании, отчет о движении денежных средств в компании, анализ прибыли и убытков, начисление и выдача з/п сотрудникам.

Производственная и хозяйственная деятельность осуществляет охрану производства и торгового – складских помещений, энергообеспечение производства, техническую поддержку производственного оборудования, уборку помещений.

Осуществление производства: производство мебели с поставленных товаров со склада, производство мебели по заявке, осуществление гарантийного обслуживания.

Осуществление продаж: предпродажную подготовку товара, консультирование клиента по способам оплаты товара, проведение кассовых операций.

Осуществления работы с документами: документальное обеспечение компании, документальное обслуживания процесса продаж.

На основе построенной функциональной модели мебельной компании видно, что все функции, которые обеспечивают успешную работу организации, взаимодействуют друг с другом, помогают наглядно увидеть, какие основные задачи существуют в организации и как они решаются. Благодаря функциональной модели можно легко контролировать все функции организации. При увеличении масштаба компании, новые функции можно будет легко интегрировать в существующую схему.

2.4 Характеристика основных бизнес-процессов обслуживания клиентов «как есть»

В ООО «Эконом мебель» достаточно большое количество различных бизнес-процессов. Бизнес-процессы можно разделить на основные и вспомога-

тельные. Основная деятельность мебельной компании направлена на получение максимальной прибыли от продажи мебели, следовательно, обозначим основным бизнес-процессом: «Продажа мебели».

Основной бизнес-процесс «Продажа мебели» включает в себя несколько подпроцессов:

- заказ и организация доставки мебели. По заявке клиента, мебель доставляется ему на дом;
- предпродажная подготовка;
- составление договора продажи мебели.

«Продажа мебели»—это процесс, который генерирует всю прибыль фирмы. В данном бизнес-процессе участвуют сотрудники компании, а именно: администратор магазина, продавец-консультант, кассир и непосредственно клиент, обратившийся для покупки мебели. Начинается процесс с обращения клиента в магазин для покупки мебели, а заканчивается предоставлением услуги клиенту по продаже мебели.

Далее рассмотрим вспомогательные бизнес-процессы, к ним относят:

- гарантийное обслуживание;
- ведение бухгалтерского учета и предоставление налоговой отчетности;
- расчет и выдача заработной платы;
- поставка деталей для производства мебели.

Из всех вспомогательных процессов можно отметить наиболее важные, это: «поставка деталей для производства мебели», «ведение бухгалтерского учета и предоставление налоговой отчетностью». На самом деле эффективность всех вспомогательных процессов сильно влияют на основной процесс: «Продажа мебели», и если эти процессы не будут контролироваться и выполняться по всем стандартам и правилам, то и основной бизнес-процесс компании не будет выполняться качественно и успешно. Специалисты компании качество стараются выполнять все бизнес-процессы компании, но существуют и проблемные моменты выполнения бизнес-процессов, которые мы рассмотрим дальше.

2.5 Выявление недостатков в существующей модели обслуживания клиентов

В данной мебельной компании не используется какая-либо специальная информационная система для мебельного магазина, персонал работает с обыкновенной базой данных, которая содержит информацию о клиентах и сотрудниках, что не позволяет знать продавцу-консультанту о наличии каких-либо изделий на складе, это усложняет работу тем, что продавцу необходимо при каждом обращении клиента, которого заинтересовала мебель, звонить на склад и уточнять наличие изделия в разобранном виде, что увеличивает процесс обслуживания клиентов, тем самым вызывая их недовольство.

Основная деятельность мебельной компании – это продажа мебели. Основным процессом компании является «Продажа мебели». Количество проданной мебели зависит прежде всего от высокого качества производства, вежливого обслуживания клиентов, приемлемых цен, минимального времени ожидания продажи мебели. Для построения моделей «как есть» была выбрана ЕРС-модель в программном продукте Microsoft Visio, с помощью которой можно наглядно рассмотреть и выявить все недостатки существующих моделей бизнес-процессов обслуживания клиентов.

На рисунке 5 рассмотрим укрупненную модель обслуживания клиентов в основном бизнес-процессе «Продажа мебели».

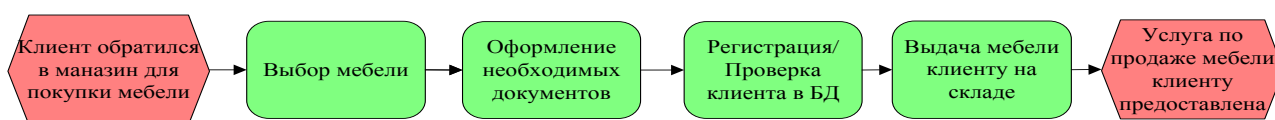


Рисунок 5 – Укрупненная модель обслуживания клиентов в основном бизнес-процессе «Продажа мебели» «как есть»

Укрупненная модель процесса позволяет наглядно увидеть и отследить общую логику процесса, исполнителей функций, входные и выходные документы, взаимодействие с информационной системой. Данная модель начинается и заканчивается событием. Между этими событиями описываются основные действия, благодаря которым можно увидеть основные моменты покупки мебе-

ли в магазине. Многие нюансы не отражены в укрупненной модели, в отличие от детализированной модели. В детализированной модели представлены все события и нюансы, которые могут возникнуть при покупке мебели, к примеру, клиент может отказаться от покупки или ему не понравится тот или иной вариант мебели, и он захочет рассмотреть другие варианты [16].

Для более детального анализа бизнес-процесса на рисунке 6 рассмотрим детализированную модель процесса «Продажа мебели».

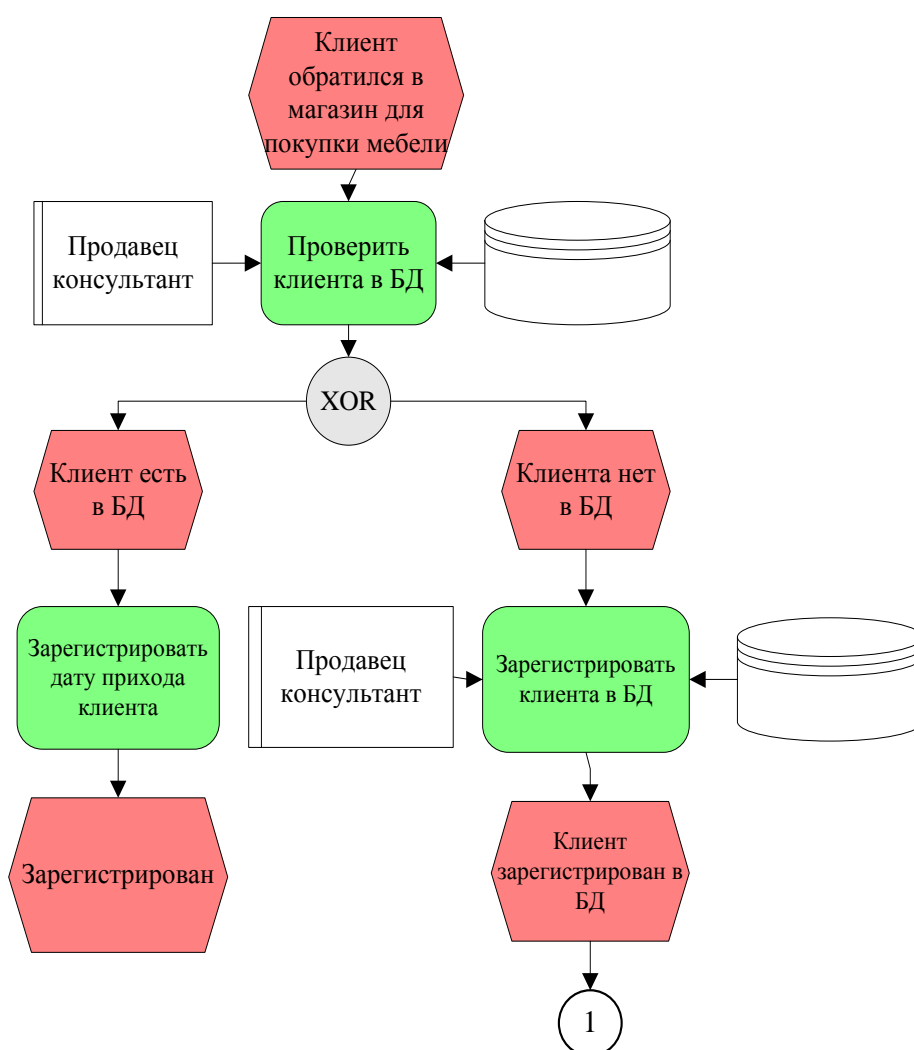


Рисунок 6 – Событийная цепочка обслуживания клиентов бизнес-процесса «Продажа мебели» «как есть», лист 1

В детализированной модели наглядно видно, что за чем следует, то есть последовательность действий и функций. Это не простой процесс и в нем могут возникнуть свои сложности. Процесс может не закончиться последним событием из-за ряда причин, которые могут повлиять на исход событий.



Рисунок 6, лист 2

Смотря на детализированную модель процесса видно, что для того, чтобы обслужить клиента в выборе мебели, сосредоточен основной персонал. В модели «как есть» есть проблемные места, которые необходимо улучшить. Во-первых, регистрация клиента по приходу в магазин нужна не сразу, а лишь в том случае, если клиент уже приобретает тот или иной товар. Оформление необходимых документов осуществляется сразу после дополнительной консультации по выбранной мебели. В модели «как есть» есть проблемные места которые необходимо улучшить. Во-первых, регистрация клиента по приходу в магазин нужна не сразу, а лишь в том случае, если клиент уже приобретает товар

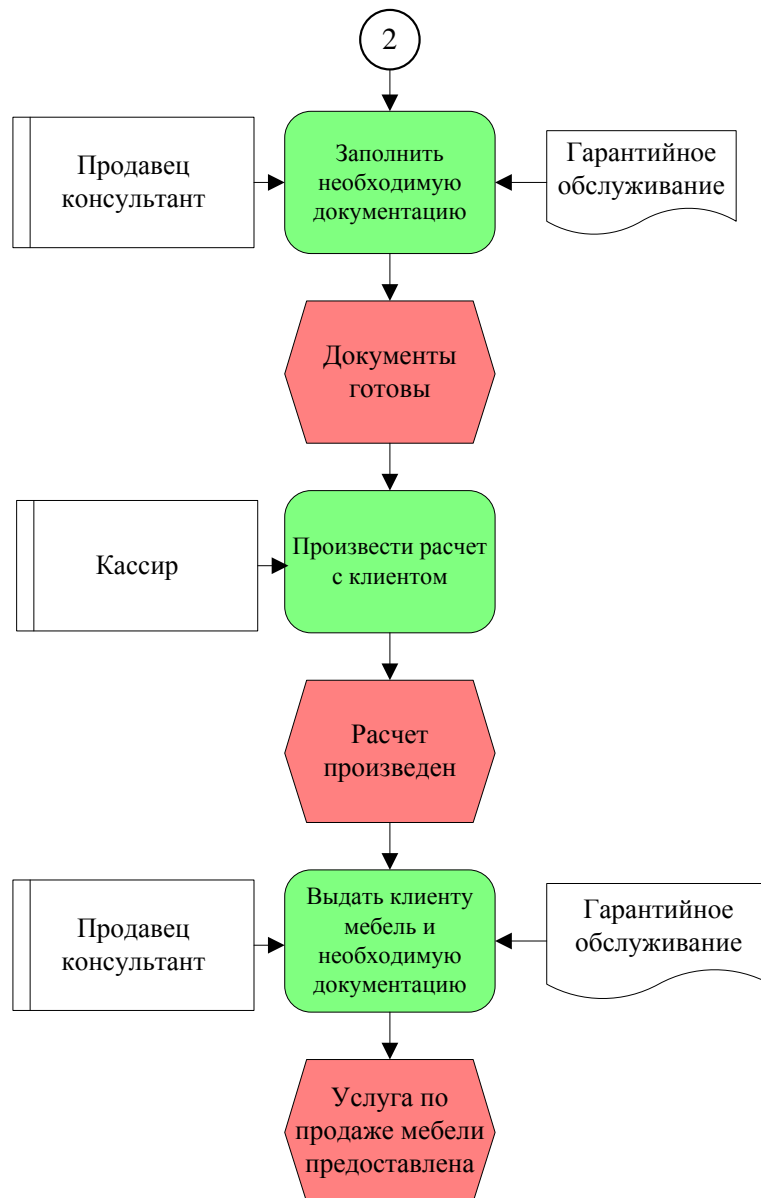


Рисунок 6, лист 3

Оформление необходимых документов осуществляется сразу после дополнительной консультации по выбранной мебели. Неизвестно в обязательном ли порядке проводится дополнительная консультация или нет. Все нюансы данной модели бизнес-процесса будут улучшены и отображены в практической части.

3 Практическая часть

3.1 Внедрение информационной системы для процесса обслуживания клиентов

Для осуществления миссии предприятия принято решение установить информационную систему: 1С: «Торговля и склад» конфигурация 8.3. Данная информационная система предназначена для управления мебельным магазином. Информационная система позволяет: хранить товары магазина, управлять заказами, структурирование по каталогам, поиск по названию, взаимодействие торгового отдела и склада [17].

Внешние обстоятельства зачастую вынуждают вносить изменения в деятельность магазина. Последствия этих изменений должны быть тщательно изучены и осмыслены перед тем, как система будет переделана с их учетом. С помощью информационной системы 1С: «Торговля и склад», пользователь может сделать свою работу более продуктивной. Данная ИС способна проанализировать обмен информацией между магазином и складом, по возможности упростить передачу, сделать ее более эффективной, автоматизировать документооборот внутри предприятия. Это позволит сократить ручные операции, укоротить обработку информации, повысить точность учета и, самое главное, сократить время обработки заказов, что улучшит процесс обслуживания клиентов. На рисунке 10 рассмотрим пример работы с программой 1С: «Торговля и склад».

Данная информационная система может быть адаптирована к любым особенностям учета на предприятии. В состав системы входит конфигуратор, который позволяет при необходимости изменять и настраивать все основные элементы системы:

- редактировать существующие и создавать новые необходимые документы любой структуры;
- изменять экранные и печатные формы документов;

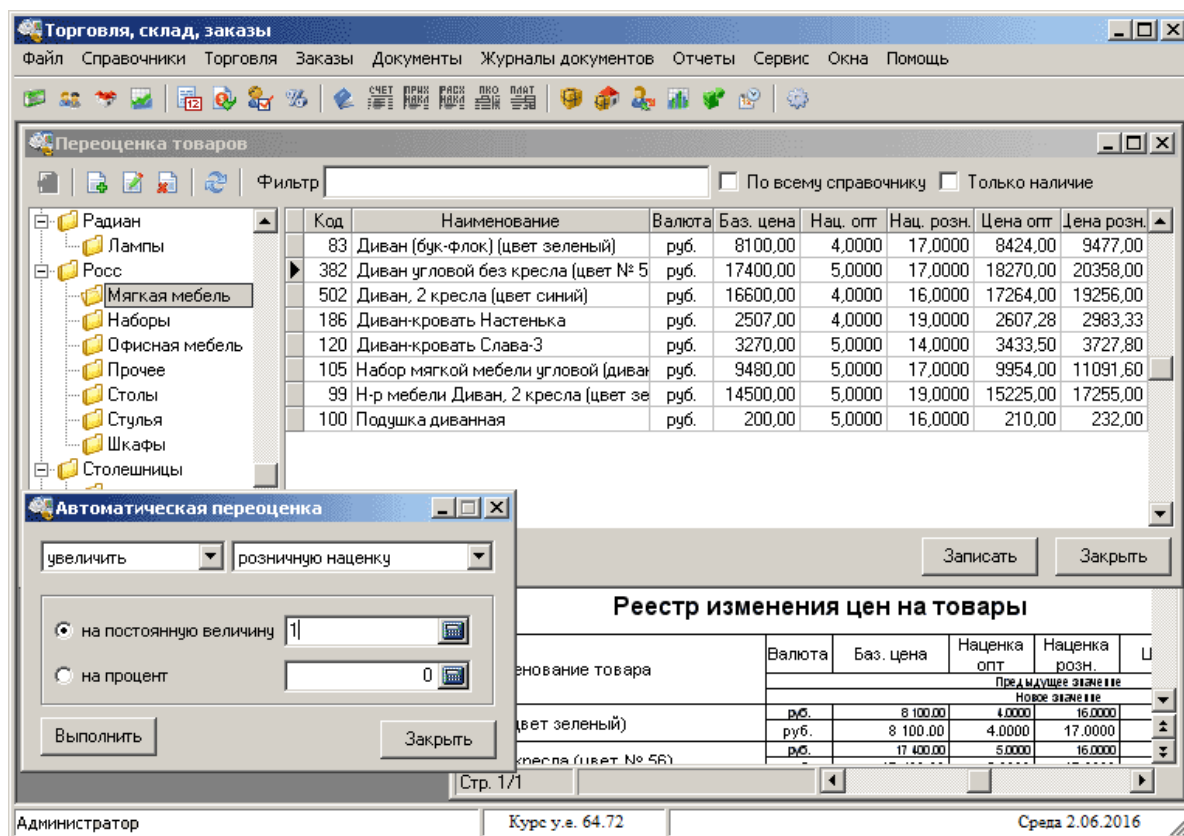


Рисунок 7 – Пример работы в программном продукте

1С: «Торговля и склад»

- изменять состав реквизитов;
- создавать любые дополнительные отчеты и процедуры обработки информации;
- создавать журналы для работы с документами произвольно перераспределять документы по журналам для эффективной работы с ними;
- редактировать свойства справочников;

Пункт "Путеводитель по конфигурации" предназначен для первоначального освоения программы. Путеводитель разработан для типовой конфигурации программы. Страницы Путеводителя содержат описание объектов типовой конфигурации с точки зрения их использования для отражения хозяйственных операций организации в программе. Описания объектов конфигурации сгруппированы по разделам торгового учета. Кроме текста, поясняющего порядок отражения в учете того или иного факта хозяйственной деятельности организации, страницы содержат пиктограммы для перехода к соответствующим объектам.

там типовой конфигурации: настройкам, справочникам, документам, журналам, отчетам [18].

Рассмотрим пример работы с документами на рисунке 8.

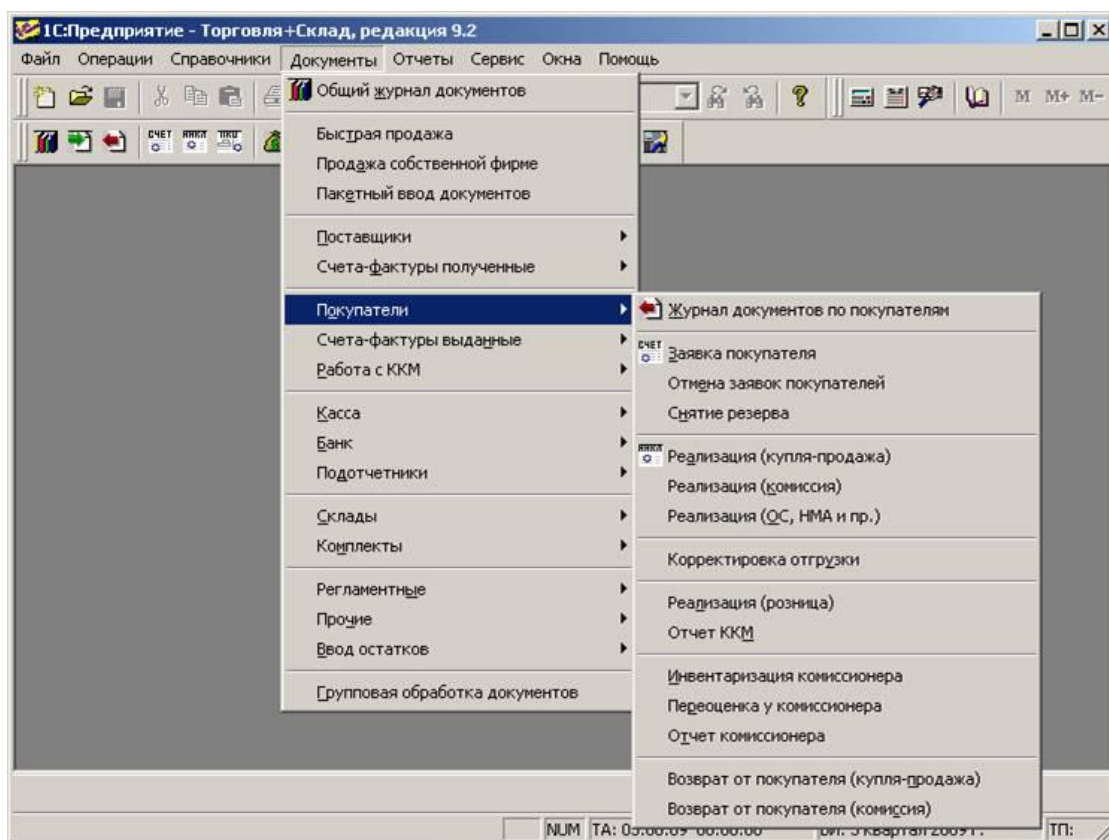


Рисунок 8 – Пример работы с документами в
1С: «Торговля и склад»

В разделе документы пользователи могут производить заполнение информационной базы как о клиентах, так и о состоянии продукции находящейся на складе, что помогает лучше взаимодействовать торговому отделу и складу.

3.2 Разработка и описание новых моделей обслуживания клиентов «как будет» с внедренной ИС 1С: «Торговля и склад»и предложенные решения по повышению конкурентоспособности ООО «Эконом мебель»

В предыдущем разделе мы рассмотрели основные модели бизнес-процессов, которым следует уделить особое внимание и провести улучшения. Это следующие бизнес-процессы:

- продажа мебели;
- оформление заявки на индивидуальный заказ.

При рассмотрении модели обслуживания клиентов «как есть», были выявлены недостатки которые были оптимизированы и улучшены. Рассмотрим каждый бизнес-процесс по порядку.

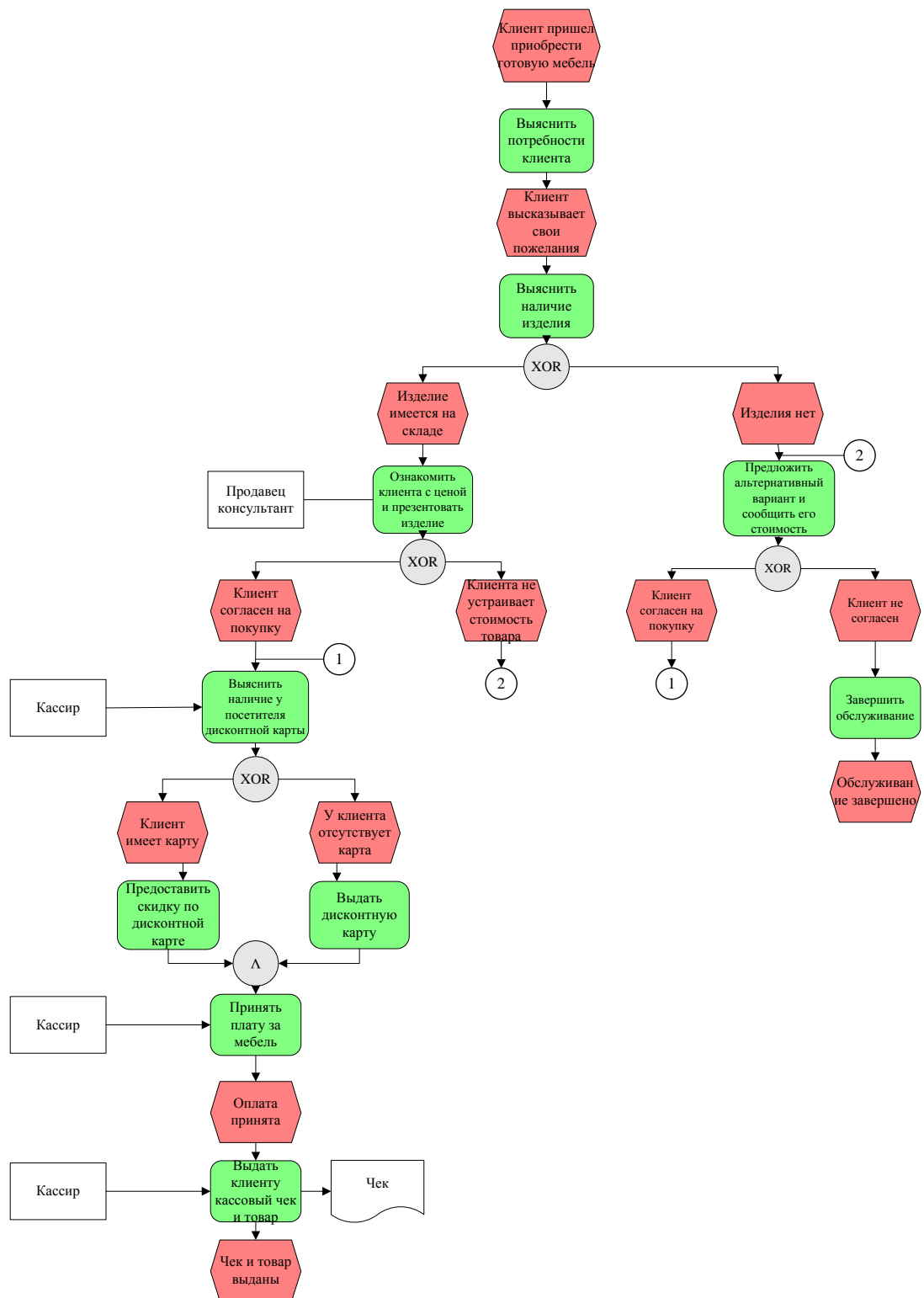


Рисунок 9 – Процесс обслуживания клиентов «как будет»

На данном рисунке отображена модель обслуживания клиентов «как надо» уже с внедренной информационной системой 1С:«Торговля и склад». Клиент обращается в магазин за мебелью, продавец-консультант проводит демонстрацию мебели клиенту. После того, как клиент решается на покупку, продавец-консультант отправляет запрос на склад, для выяснения наличия данного изделия в разобранном виде, сотрудник склада по штрих-коду узнает есть ли данное изделие на складе, если да, то в каком именно месте оно лежит. Если же изделия на складе нет, то клиент может оставить заявку на индивидуальное изготовление мебели.

Представим и рассмотрим процесс «Оформление заявки на индивидуальный заказ» «как надо» на рисунке 7.

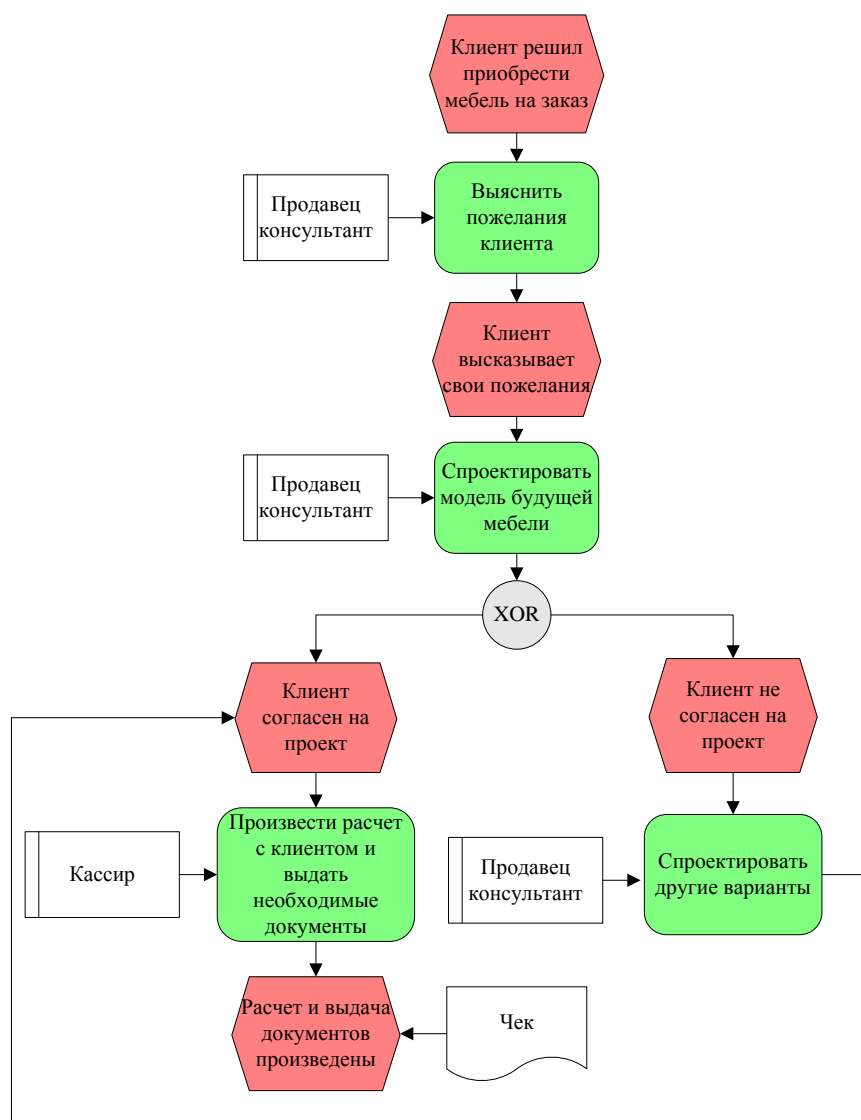


Рисунок 10 – «Оформление заявки на индивидуальный заказ» «как будет»

Весь процесс осуществляется с помощью специалистов магазина и информационной системой 1С: «Торговля и склад».

На основании приведенного выше описания улучшенных бизнес-процессов и данных, полученных при анализе мебельной компании ООО «Эконом мебель» в целом, построим диаграмму причинно-следственного анализа «Исикавы». Диаграмма представлена на рисунке 9.

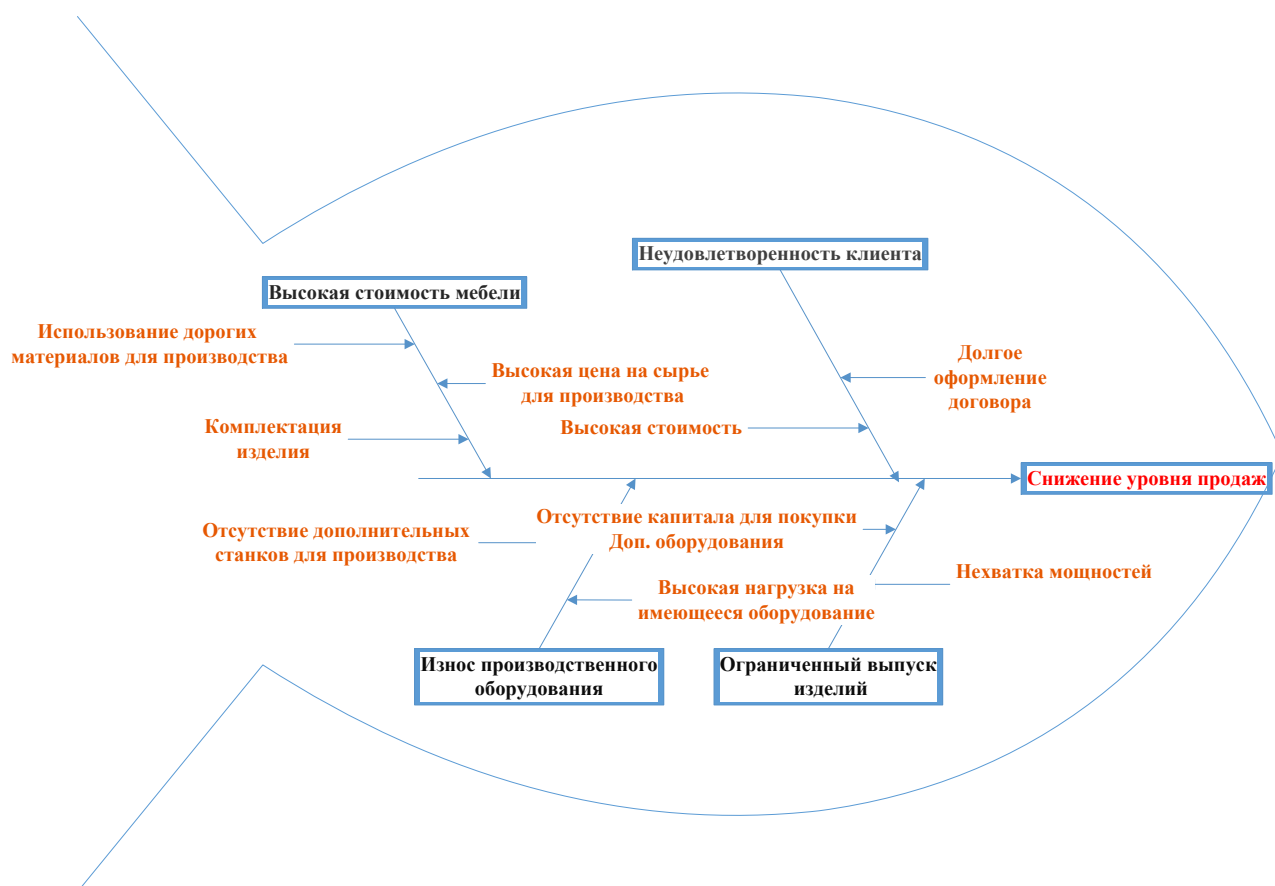


Рисунок 11 – Диаграмма Исикавы «Снижение уровня продаж»

Рассмотрим причины возникновения проблемы. Первые две причины «Высокая стоимость мебели» и «Неудовлетворенность клиента» они на прямую связаны с основным бизнес-процессом компании «Продажа мебели». На решение данных причин, которые служат возникновению основной проблемы, компания должна нацелить все необходимые меры по их уменьшению или сокращению. Остальные две причины «Износ производственного оборудования» и «Ограниченный выпуск изделий» прямого влияние на основной процесс не имеют, и компания не в силах что-либо сделать. Непосредственно компания ООО «Эконом мебель», которая производит и поставляет мебель в магазин ,

должна стараться минимизировать данные причины, которые в дальнейшем могут повлиять на снижение конкурентоспособности своей продукции. Перейдем к рассмотрению решений данных проблем.

Первая причина, влияющая на основную проблему это высокая стоимость мебели. Это зависит прежде всего от выбора поставщиков и качества предоставляемого сырья для производства. Мебель, выполненная из более ценных и надежных древесных пород будет стоить значительно дороже, чем мебель эконом класса. выполненная из менее ценных пород.

Решение данной проблемы заключается в том, чтобы вводить новые программы по продаже мебели. Например, сделать скидку 10% при заказе от 100000 рублей и наличном расчете или сделать скидку клиенту при повторной покупке в нашем магазине. С помощью таких программ, клиент имеет достаточно хорошую экономию, а компания больше постоянных клиентов.

Вторая причина – это неудовлетворенность клиента. Неудовлетворенность клиента зависит от долгого времени обслуживания (длительного заполнения и оформления необходимых документов). Решением проблемы является создание системы электронного документооборота с инструментариями заполнения и создания стандартизированных форм и шаблонов. Заполнять документы с помощью этой системы будет легче и вдвое быстрее. Еще одна причина – это длительный поиск желаемого для клиента изделия на складе. Для решения данной проблемы необходимо внедрить инструменты для осуществления быстрой обработки заявки под названием 1С: «Торговля и Склад». Суть этого решения следующая: создать небольшой отдел на складе с внедренной программой «Торговля и Склад». Заявка со штрих кодом изделия поступает на склад с торгового зала, после чего специалисты вносят данные в программу, которая в свою очередь выдает информацию о товаре на складе (ряд, стеллаж, фото изделия, класс). Проводит эту процедуру сотрудник склада.

Третья причина заключается в ограниченном выпуске изделий, на которую влияет нехватка мощностей производства. А четвертая причина – это износ производственного оборудования. Повлиять на последние две причины,

компания может только при увеличении капитала, за счет продаж. Если найдется решение четвертой проблемы, то третья проблема будет если уж не улучшаться, то по крайней мере не ухудшаться. Безусловно все эти решения причин достаточно сложный момент, и достаточно затратный, но это значительно сможет не снизить, а повысить уровень продаж мебельной компании ООО «Эконом мебель».

С помощью информационной системы 1С: «Торговля и склад» время проверки изделия на складе уменьшится в несколько раз, увеличится качество предоставляемых услуг, т.к. эта система способна проанализировать обмен информацией между магазином и складом, по возможности упростить передачу, сделать ее более эффективной, автоматизировать документооборот внутри магазина. Это позволит сократить ручные операции, укорить обработку информации и, самое главное, сократить время обработки заказов, что улучшит процесс обслуживания клиентов, если раньше на проверку изделия на складе и оформления документов уходило примерно 15-20 минут, то сейчас за 5 минут система дает полный отчет о товаре. Возможно сокращения штата на складе, но т.к. специалистов в отделе не много, то выполнение работ и качество с помощью этой системы и высококвалифицированных специалистов вырастет в несколько раз.

Создание системы электронного документооборота с инструментариями заполнения и создания стандартизированных форм и шаблонов значительно уменьшит время оформления всех документов, что является одной из основной проблемы магазина. Хранение всех документов будет в электронном виде, прекратиться огромная волокита с бумажными документами, а обслуживание клиентов сократиться до минимального времени.

3.3 Анализ других существующих решений на примере других мебельных компаний

Для анализа существующих решений тех проблем, которые мы выявили в результате своей работы, в пример были взяты две мебельные компании «КМК» и «СМК».

В основном процесс обслуживания клиентов во всех мебельных компаниях одинаковый, порядок выполнения, должности, которые выполняют данные бизнес-процессы, распределены почти аналогично.

Так как «СМК» не так давно на рынке продаж мебели в Красноярске, то решение рассматриваемых проблем находится не на высоком уровне. Взять в пример оформление документов для продажи или для гарантийного обслуживания, у них есть лишь основные шаблоны и формы заполнения которые находятся в программном продукте 1С: «Управление компанией». С помощью данного продукта они заполняют, оформляют, создают отчеты. Изготовление мебели на заказ происходит только после того, как оформится заявка поставщикам на поставку материала для производства желаемого изделия. Не каждый клиент готов ждать такое количество времени на изготовление. Но стоит заметить, что для компании которая не так давно на мебельном рынке, «СМК» сейчас развивает новые программы по обслуживанию клиентов и в скором времени сможет бороться за лидирующие места на рынке продаж.

Мебельная компания «КМК» по сравнению с «СМК» уже продолжительное время занимается продажей мебели. Следовательно, уровень обслуживания клиентов находится на высшем уровне. Оформление всей необходимой документации осуществляется так же с помощью внедренного электронного документооборота и формами заполнения.

Компания «КМК» вводит новые программы оформления заказа:

- выезд дизайнера на дом;
- замеры помещения и 3D проектирование;
- ведения заказа менеджером от самого начального этапа проектирования до установки мебели;

В целом положение компании «КМК» и «СМК» находится на одинаковом уровне предоставления качества поставляемой мебели на рынок Красноярска. Предпочтения выбора компании, конечно, зависит от самого клиента, а «Эконом мебель» поможет сделать правильный выбор.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения бакалаврской работы решались задачи, поставленные во введении. Ниже обобщим проделанную работу.

В рамках первой задачи был рассмотрен и охарактеризован процессный подход и особенности информационного реинжиниринга бизнес-процессов. Также были рассмотрены методологии и инструментальные средства с помощью которых осуществляется информационный реинжиниринг бизнес-процессов и проведен не большой анализ становления мебельных компаний в России.

В рамках второй задачи была проанализирована основная деятельность рассматриваемой предметной области, выявлены какие бизнес-процессы компании являются основными, а какие вспомогательными, на основе этого был проведен анализ, какая информационная система нужна для работы компании. Был сделан выбор в пользу улучшения основного бизнес-процесса «Продажа мебели».

В рамках третьей задачи с помощью выбранной информационной системы, проведен информационный реинжиниринг процесса обслуживания клиентов, были построены модели основных бизнес-процессов «как надо», что позволило восстановить порядок проведения данных бизнес-процессов, правильное распределение должностных функций в процессах, учтены все нюансы возникающих проблем и предложены их решения.

Помимо разработки моделей бизнес-процессов «как будет» была выявлена не мало важная проблема организации «снижение уровня продаж». Так же мы обозначили четыре основных причины, влияющие на эту проблему, это: высокая стоимость мебели, неудовлетворенность клиента, ограниченный выпуск изделий, износ производственного оборудования. На основе этих причин были предложены и описаны инструменты по усовершенствованию и устранению существующих проблем. Для снижения цен на мебель необходимо ввести программу скидок, для клиентов сделавших заказ от определенной суммы или повторно. Для устранения проблемы неудовлетворенности клиента было реше-

но создать систему электронного документооборота с инструментариями заполнения и создания стандартизированных форм и шаблонов. Заполнять документы с помощью этой системы будет легче и вдвое быстрее

Для двух других причин под названием «Износ производственного оборудования» и «Ограниченный выпуск изделий» основных решений принято не было, потому что повлиять на решение данных проблем компания к сожалению, не может, т.к. это напрямую зависит от количества продаж. Можно лишь надеяться на повышение спроса на мебель.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Егоров, В. М. Основы процессного подхода. [Электронный ресурс] : каталог изданий / В. М. Егоров // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=783932#1.ru/>
2. Вяткин, Е. Г. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов : учеб. пособие / Е. Г. Вяткин, Н. В. Колова. – Москва : Академия, 2006. – 122 с.
3. Пшеницына, А. В. Пособие по оптимизации: учеб. пособие / А. В. Пшеницына, М. В. Вяземский. – Самара : Инфра-М, 2010. – 90 с.
4. Сосновский, А. Б. Управление бизнес-процессами: учеб. пособие / А. Б. Сосновский // ИНТУИТ. – 2008. – № 9. – С. 354–376.
5. Остапенко, Е. В. Бизнес-процессы. [Электронный ресурс] : статья из электрон. журнала / Е. В. Остапенко // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=783932#1>
6. Семенов, С. В. Показатели бизнес-процессов : учеб. пособие / С. В. Семенов. – Санкт-Петербург, Дело АНХ. – 2007. – 101 с.
7. Перекрестова Л.В. Информационное пространство управления предприятиями. – Волгоград: Изд-во ВолГУ.2011.
8. Увлиная, Г. И. Методическое пособие по развитию и управлению бизнес-процессов: каталог изданий / Г. И. Увлиная, Г. Н. Денищенко. – Санкт – Петербург : Лаборатория знаний, 2009. – 333 с.
9. Карпухина, Н. А. Систематизированный подход бизнес-процессов : учеб. пособие / Н. А. Карпухина // Предпринимательство. – 2010. – № 5. – С. 20-23.
10. Ясовский, В. Б. Основы построения организационной структуры : учеб. пособие / В. Б. Ясовский // ИНТУИТ. – 2006. – № 2. – С. 34–76.
11. Ануфриева, Е. П. Функциональная модель. [Электронный ресурс] : каталог изданий / Е. П. Ануфриева // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://www.itstan.ru/>

12. Середкин, В. В. Программные средства проведения реинжиниринга бизнес-процессов : учеб. пособие / В. В. Середкин. – Москва : 2005. – № 3. – С. 44–57.
13. Голосов, А.О. Возможности и достоинства программного продукта BPwin : учеб. пособие / А.О. Голосов, И.С. Полотнюк, А.Ю. – Новокузнецк – 2006. – № 4. – С. 78–83.
14. Елизаров, Е. А. Методы оптимизации бизнес-процессов. [Электронный ресурс] : выписки научных статей / Е. А. Елизаров // Электрон. статья. – Режим доступа: <http://www.itstan.ru/>
15. Дранишников, С. В. Моделирование функций и моделей BPwin: учеб. пособие / С. В. Дранишников, Л. И. Серебрякова, Е. П. Первышина, А. В. Дроздов. – Красноярск : 2014. – 147с.
16. Юмолдин, М. П. Отличительные черты BPwin / М. П. Юмолдин // Наука и инновации. – 2008. – № 11. – С. 152–155.
17. Спивак, В.А. Преимущества диаграммы «Исикавы» : научный сборник / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 256 с.
18. Валеолухина, С. В. Бизнес-инжиниринговые технологии: метод. рекомендации / С. В. Валеолухина. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2010. – 87 с.
19. Кузнецов, Т. Ф. Бизнес-процессы. Моделирование и описание : учеб. пособие / Т. Ф. Кузнецов, А. Н. Лавренов. – Хабаровск : АУ-ПБР, 2013. – 152 с.
20. Васенин, Е. Ф. Совершенствование бизнес-процессов и их основы: учеб. пособие / Е. Ф. Васенин, Н. Н. Кузматов. – Владивосток : АУ-ПБР, 2013. – 152 с.